

Provide a Model for Improving the Productivity of Managers based on Open Engineering and Higher Education Planning

Kiana Kaveh^{1*}, Amineh Ahmadi², Mojtaba Moazami³

1. Ph.D. Student, Department of Educational Management, Kish International Branch, Islamic Azad University, Kish Island, Iran
2. Department of Higher Education Management, Faculty of Management, South Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran
3. Department of Higher Education Management, Faculty of Management, North Tehran Branch, Islamic Azad University, Tehran, Iran

(Received: February 21, 2021; Accepted: November 22, 2021)

Abstract

The purpose of this study is to Provide a model for improving the productivity of managers based on open engineering and higher education planning. The research method is applied in terms of purpose and descriptive-analytical in terms of data collection. Also, the present study was conducted by mixed method. The statistical population of this study includes administrators, professors and academic experts in the field of educational management of Iod, in which 18 people participated in the study by snowball method and with the criterion of theoretical data saturation. Experts were higher education administrators with more than 15 years of experience and a master's degree or higher. In-depth interviews were used to identify the factors affecting the productivity development of educational managers due to information saturation. Then, in several fuzzy Delphi stages, the identified factors were confirmed, and the final factors were identified. Factors identified through Micmac software formed the qualitative model of the research. Structural-interpretive method (ISM) was used to confirm the qualitative model using a questionnaire. As a result, process reengineering, higher education planning, job and skills needs assessment, educational planning, environmental factors, strategic thinking development, communication skills development, organizational culture promotion and continuous evaluation are the main indicators of reengineering-based managers' productivity model. Higher education arrangements were identified.

Keywords: Higher education, Planning, Productivity, Re-engineering.

* **Corresponding Author, Email:** saadat139777@gmail.com

ارائه مدل ارتقای بهره‌وری مدیران مبتنی بر باز مهندسی و آمایش آموزش عالی

کیانا کاوه^{۱*}، امینه احمدی^۲، مجتبی معظمی^۳

۱. دانشجوی دکتری، گروه مدیریت آموزشی، واحد بین‌المللی کیش، دانشگاه آزاد اسلامی، جزیره کیش، ایران
۲. گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران جنوب، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران
۳. گروه مدیریت آموزش عالی، دانشکده مدیریت، واحد تهران شمال، دانشگاه آزاد اسلامی، تهران، ایران

(تاریخ دریافت: ۱۳۹۹/۱۲/۰۳؛ تاریخ پذیرش: ۱۴۰۰/۰۹/۰۱)

چکیده

هدف پژوهش حاضر ارائه مدل ارتقای بهره‌وری مدیران مبتنی بر باز مهندسی و آمایش آموزش عالی است. روش پژوهش از نظر هدف، کاربردی و از نگاه گردآوری داده‌ها، توصیفی - تحلیلی است. همچنین، پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، اساتید و صاحب نظران دانشگاهی در حوزه مدیریت آموزشی بود که ۱۸ نفر، به روش گلوله‌برفی و با معیار اشباع نظری داده‌ها در پژوهش شرکت کردند. خبرگان، مدیران آموزش عالی با سابقه بیش از ۱۵ سال و مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا بالاتر بودند. از مصاحبه عمیق با توجه به اشباع اطلاعاتی برای شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه بهره‌وری مدیران آموزشی استفاده شد. سپس، در چند مرحله دلفی فازی عوامل شناسایی شده تأیید شد و عوامل نهایی شناسایی شد. عوامل شناسایی شده از طریق نرم افزار Micmac مدل کیفی تحقیق را تشکیل داد. برای تأیید مدل کیفی از روش ساختاری - تفسیری (ISM) و با استفاده از پرسشنامه استفاده شد. در نتیجه، مهندسی مجدد فرایندها، آمایش آموزش عالی، نیاز سنجی شغلی و مهارتی، برنامه‌ریزی آموزشی، عوامل محیطی، توسعه تفکر راهبردی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، ارتقای فرهنگ سازمانی و ارزیابی مستمر و مداوم به عنوان شاخص‌های اصلی مدل ارتقای بهره‌وری مدیران مبتنی بر باز مهندسی و آمایش آموزش عالی شناسایی شدند.

واژگان کلیدی: آمایش، آموزش عالی، باز مهندسی، بهره‌وری.

مقدمه

در نظام آموزشی و دانشگاهی بهره‌وری^۱ مدیران فراتر از یک معیار، به عنوان یک فرهنگ و نگرش مطرح شده و بهبود آن منشأ اصلی توسعه است. بهره‌وری به عنوان یکی از شاخص‌های عملکرد مدیریتی از نشانه‌های موفقیت یک سازمان به حساب می‌آید. میزان بهره‌وری متأثر از عوامل متعددی می‌باشد (شیهان، فیل و هو^۲، ۲۰۱۹). بدون شک یکی از مهم‌ترین اهداف در هر سازمان به ویژه سازمان‌های آموزشی ارتقای سطح بهره‌وری^۳ آن است. موضوع بهره‌وری و ارتقای آن با کلیه شئون اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی یک جامعه در ارتباط است. عامل بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع است (کوئسی^۴، ۲۰۱۹). در این راستا، عطاپور، حمدی‌پور و شناور (۱۳۹۸) در تحقیقی با عنوان «مروری بر ورودی‌ها، خروجی‌ها، روش‌های به کار رفته برای ارزیابی بهره‌وری پژوهشی در ایران و جهان» بیان کردند از میان عوامل ورودی مختلف، تعداد اعضای هیأت علمی و محققان از جمله عواملی هستند که بیشتر برای ارزیابی بهره‌وری پژوهشی استفاده شده‌اند. همچنین، نتایج گونر، پارخومنکو و ونچرا^۵ (۲۰۱۸) با ارائه مدلی از بهره‌وری مدیران نشان دادند در کشورهای توسعه‌یافته، درآمد مدیران با بهره‌وری و میزان درآمد کارگران ارتباط مستقیمی دارد و این عامل تشویقی برای بهره‌وری در این کشورها است. این تحقیق بیان کرد که این تأثیر در کشوری مانند آمریکا ۲۷ درصد و در کشوری مانند ایتالیا ۷ درصد است. بنابراین، می‌توان گفت بهره‌وری عامل مهمی در کسب مزایا و ارزیابی برای مدیران در کشورهای پیشرفته است. نتایج موسوی و همکاران (۱۳۹۷) در خصوص بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های حاکی از آن است که عواملی چون پایین بودن سطح کیفی انجام امور، ناکارآمد بودن ساختار سازمانی، ضعف نظام‌های مدیریتی، فقدان شایسته‌سالاری در مدیریت، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان، کمبود آموزش‌های مناسب و به روز در زمینه بهره‌وری، نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت، روشن نبودن مأموریت‌های سازمان، کمبود اخلاقیات کاری در

-
1. Educational Productivity
 2. Sheehan, Phil & Hui.
 3. Productivity
 4. Coetsee
 5. Guner, Parkhomenko & Ventura

کارکنان، کمرنگ‌شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، از عوامل چالش در بهره‌وری مدیران است. یکی از مسائلی که در آموزش عالی توجه چندانی به آن نمی‌شود بهره‌وری است. بهره‌وری در آموزش عالی از مهمترین چالش‌های گریبان‌گیر نظام‌های آموزشی دنیا، به خصوص نظام آموزشی ایران است. مرکز بهره‌وری ژاپن بهره‌وری را به حداکثر رساندن استفاده از منابع فیزیکی، نیروی انسانی و سایر عوامل به شیوه‌ی عامی تعریف می‌کند که منجر به کاهش هزینه‌های تولید، گسترش بازارها، افزایش اشتغال و بالارفتن سطح زندگی همه‌ی آحاد جامعه می‌شود (مالمیر، خلیل و دمیرچی، ۲۰۱۸). بنابراین، بهره‌وری مدیران در کشورهای پیشرفته یکی از مهم‌ترین عوامل برای ارزیابی آنان است (گونر، پارخومنکو و ونچرا، ۲۰۱۸). اهمیت بهره‌وری و لزوم بررسی آن با گسترش سطح رقابت، پیچیدگی تکنولوژی، توجه به تنوع سلیقه‌ها، کمبود منابع، سرعت تبادل اطلاعات، بر کسی پوشیده نیست. همان‌گونه که سینک بیان داشته با اینکه بهره‌وری رایج‌ترین بحث محافل مدیریتی عصر حاضر است، ولی متأسفانه کمتر از هر موضوع دیگری به مفهوم آن پی برده شده است (ستاری و عبدالهی، ۱۳۹۷). بنابراین، درک نیازها و منافع ذی‌نفعان آموزش عالی و تمرکز بر آن، تأکید بر تربیت نیروی انسانی متخصص مورد نیاز جامعه، تربیت شهروندان فرهیخته در قالب کارکردهای دانشگاه قابل توجه هستند (ماپولانگا، ۲۰۱۷). همان‌طور که رایت و پرل (۲۰۱۹) در تحقیقی با عنوان «بهره‌وری در دانشگاه‌های چینی» بیان کردند بهره‌وری آموزشی به‌طور تصادفی ارتقا نمی‌یابد، بلکه باید پیش‌نیازهای سازمانی و ساختاری مورد نیاز آن فراهم و دائماً مورد توجه سازمان قرار گیرد. رایت و پرل الگویی را معرفی کردند که با توجه به این الگو می‌توان بهره‌وری آموزشی در دانشگاه‌ها را ارزیابی و ارتقا کرد. نکته‌ی مهم در الگوی رایت و پرل سهم جامعه در آموزش بوده و بیان می‌کنند که برای افزایش بهره‌وری آموزشی، تعاملی دوسویه بین محیط آموزشی و جامعه مورد نیاز است. از آنجا که در دنیای امروز، دانشگاه یکی از نهادهای اصلی محسوب می‌شود، بنابراین، بی‌توجهی به دانشگاه و رسالت‌های آن، می‌تواند تبعات زیان‌باری برای جامعه داشته باشد (تاتلیا و

1. Malmir, Khalil & Damirchi
2. Mapulanga

دان^۱، ۲۰۱۶). دانشگاه‌ها تنها با هدف توسعه، ترویج و اشاعه علم در جهت نفع بشریت و با دیدگاه تولید نیروی انسانی با توانمندی متوسط و بالا به منظور تسریع رشد و توسعه ملت‌ها، به وجود آمده‌اند (جیمو و دانالمی^۲، ۲۰۱۹). در این راستا راهکارهای زیادی در دنیا برای توسعه و برون‌رفت از وضعیت سکون وجود دارد. یکی از این راهکارها مهندسی مجدد فرایندهای سازمانی^۳ است (عبداللطیف، صلاح فرهان و شتا^۴، ۲۰۱۸). در نتیجه، سازمان‌ها برای دست‌یافتن به آینده و بقا در تحولات اجتماعی، ناگزیر به بازبینی فعالیت‌ها هستند. یکی از ایده‌هایی که می‌تواند مدیران را در این امر مساعدت کند، باز مهندسی است. باز مهندسی در سازمان را تنها یک اصلاح عادی نمی‌دانند؛ بلکه آن را یک اختراع مجدد نامیده‌اند. اختراع و نوآوری در ساختار، هدف‌ها، فرایندها و... علاوه بر فرایند مهندسی مجدد، یکی دیگر از راهکارهای توسعه در هر سازمانی، بالاخص آموزش عالی، بحث آمایش آموزش عالی است. آمایش در سیستم حرفه‌ای امروزی و آموزشی به برنامه‌ریزی فضایی در مقیاس ملی و منطقه‌ای اطلاق می‌شود. در سه دهه اخیر مؤسسات آموزش عالی از رشد کمی چشمگیری برخوردار شده‌اند. افزایش تقاضا برای آموزش عالی و در نتیجه، افزایش هزینه‌ها و نیز محدودیت منابع مالی، توجه سیاست‌گذاران نظام‌های آموزش عالی را به یافتن راه‌هایی برای افزایش هزینه‌ها و نیز محدودیت منابع مالی، توجه سیاست‌گذاران نظام‌های آموزش عالی را به یافتن راه‌هایی جهت افزایش کارایی و اثربخشی و سرانجام بهبود و ارتقا بهره‌وری جلب کرده است. از سوی دیگر، آموزش عالی با نقدهایی از قبیل کاهش کیفیت، عدم تناسب برون‌داد با نیازهای بازار کار و... مواجه است. پاسخگویی به چنین انتقادهایی مستلزم داشتن مدیرانی بهره‌ور و کارآمد است (عبداللهی، ۱۳۹۱). با توجه به اینکه اهمیت توانمندی مدیران بر هیچکسی پوشیده نیست. بنابراین، به همین دلیل از دیرباز کشورها و سازمان‌ها بر روی این نیروی باارزش سرمایه‌گذاری کرده و سعی در بارورکردن آن دارند و جوامعی به پیشرفت، ترقی و تعالی می‌رسند که بتوانند این نیروها و استعداد‌های نهفته در آن‌ها را شکوفا سازند. آموزش یکی از پیچیده‌ترین وظایف در اداره امور هر سازمان و به ویژه در مدیریت نیروی انسانی است. از آنجا که هدف هر سازمانی اعم از اداری و

1. Taatila & Down

2. Jimoh & Danlami

3. Business Process Reengineering

4. Abdellatif, Salah Farhan & Shehta.

آموزشی ارتقای تراز بهره‌وری است، و به سبب این که تصمیم‌گیری‌های اتخاذ شده در سازمان منوط به طبقه خاصی از کارکنان به ویژه مدیران است و همچنین، هزینه‌های زیادی در سازمان در رابطه با آموزش و تربیت نیروهای مدیریتی صرف می‌شود، باید عوامل تأثیرگذار در این زمینه شناسایی و مورد پژوهش قرار گیرد تا اینکه با جذب مدیران اثربخش و با عملکرد بالا زمینه افزایش بهره‌وری در آموزش عالی را فراهم کرد. بدین ترتیب، روشن می‌شود رویکرد آمایش در برنامه‌ریزی‌های آموزش عالی زمینه تعامل میان سه عنصر انسان، فضا و فعالیت را در خصوص ارائه چیدمان منطقی فعالیت‌های آموزش عالی در عرصه سرزمین فراهم می‌کند. در نهایت بایستی توجه داشت آموزش به طرق مختلف، توانمندی و بهره‌وری افراد را افزایش می‌دهد بنابراین، این تحقیق در راستای پاسخ به این سؤال اساسی انجام شد که مدل ارتقای بهره‌وری مدیران با رویکرد بازمهندسی و آمایش آموزش عالی چگونه است؟

روش‌شناسی پژوهش

روش پژوهش از منظر تحقیقات برحسب هدف کاربردی و از نگاه تحقیقات بر حسب گردآوری داده‌ها، توصیفی - تحلیلی است که با استفاده از مطالعات میدانی و با ابزار (مصاحبه و پرسشنامه) انجام گرفت. همچنین، پژوهش حاضر به روش آمیخته انجام شد. جامعه آماری این پژوهش شامل مدیران، استادان و صاحب‌نظران دانشگاهی در حوزه مدیریت آموزشی که ۱۸ نفر به روش نمونه‌گیری گلوله برفی با معیار اشباع نظری داده‌ها در پژوهش مشارکت کردند. خبرگان مدیران آموزش عالی با سابقه بیش از ۱۵ سال و مدرک تحصیلی فوق لیسانس یا بالاتر بودند. از مصاحبه عمیق با توجه به اشباع اطلاعاتی برای شناسایی عوامل مؤثر بر توسعه بهره‌وری مدیران آموزشی استفاده شد. سپس در چند مرحله دلفی فازی گویه‌های شناسایی شده تأیید شد و عوامل نهایی شناسایی شد. عوامل شناسایی شده از طریق نرم‌افزار Micmac مدل کیفی تحقیق را تشکیل داد. برای تأیید مدل کیفی از روش ساختاری - تفسیری (ISM) استفاده شد. در بخش اول دلفی هر یک از خبرگان نظر خود را درباره میزان اهمیت مولفه‌ها در مدل ذهنی مدیران بر اساس طیف پنج‌گانه لیکرت از طریق متغیرهای کلامی (خیلی کم، کم، متوسط، زیاد و خیلی زیاد) و با رویکردی فازی

ابراز کردند. متغیرهای مذکور به شکل اعداد فازی مثلثی تعریف شده‌اند. در مرحله دوم همان شاخص‌های تأییدشده در مرحله اول دلفی در اختیار خبرگان قرار داده شد؛ همچنین در این دور، میانگین قطعی دور اول نیز قرار داده شده است تا خبرگان از میزان میانگین هر شاخص در مرحله قبل نیز مطلع شوند. در مرحله سوم پرسشنامه‌ای از شاخص‌هایی که به اجماع نرسیده‌اند، تشکیل شده و در اختیار خبرگان قرار گرفت. همچنین، در این دور نیز میانگین شاخص‌های دور دوم، در پرسشنامه قرار داده شد تا خبرگان از میانگین دور قبل شاخص‌ها نیز مطلع شوند. در راند سوم تمامی خبرگان نتایج راند دوم را تأیید کردند در واقع، پرسشنامه جدید از جانب خبرگان تکمیل نشد. بنابراین، در این راند همان نتایج راند دوم در نظر گرفته شد. برای بررسی روایی محتوایی، ابتدا از داوران و متخصصان خواسته شد که در خصوص پرسش‌های نظر بدهند. سپس توسط روش لاوشه^۱ که به آن ضریب نسبی روایی محتوا^۲ گفته می‌شود و شاخص روایی محتوا^۳، قضاوت کیفی داوران درباره روایی محتوایی به صورت کمی در می‌آید. اگر شاخص روایی محتوایی بالای ۰/۷۰ باشد روایی محتوایی پرسشنامه تأیید می‌شود. برای تعیین ضریب روایی محتوایی از متخصصان و داوران درخواست می‌شود، تا هر سؤال را براساس طیف سه قسمتی (ضروری)، (مفید، ولی ضرورتی ندارد) و (غیر ضروری) بررسی کنند. نتایج نشان داد مقدار ضریب نسبی روایی محتوا برای هر سؤال بزرگتر از ۰/۷۰ شده است، و با توجه به اینکه، شاخص روایی محتوایی سؤالات به دست آمده برابر با ۰/۸۵ شد و از ۰/۷۰ بزرگتر است، در نتیجه، روایی محتوایی تمام گویه‌ها تأیید شد.

یافته‌های پژوهش

پس از انجام مصاحبه‌ها حاصل گدگذاری باز همه مصاحبه‌ها، ۳۱۲ کد باز بود که بعد از حذف کدهای مشترک، به ۷۸ کد باز منحصر به فرد تقلیل یافت. همچنین، بر اساس کدهای باز، کدهای محوری نیز مشخص شدند، و در ادامه گدگذاری انتخابی انجام شد که در جدول ۱ نشان داده شده است.

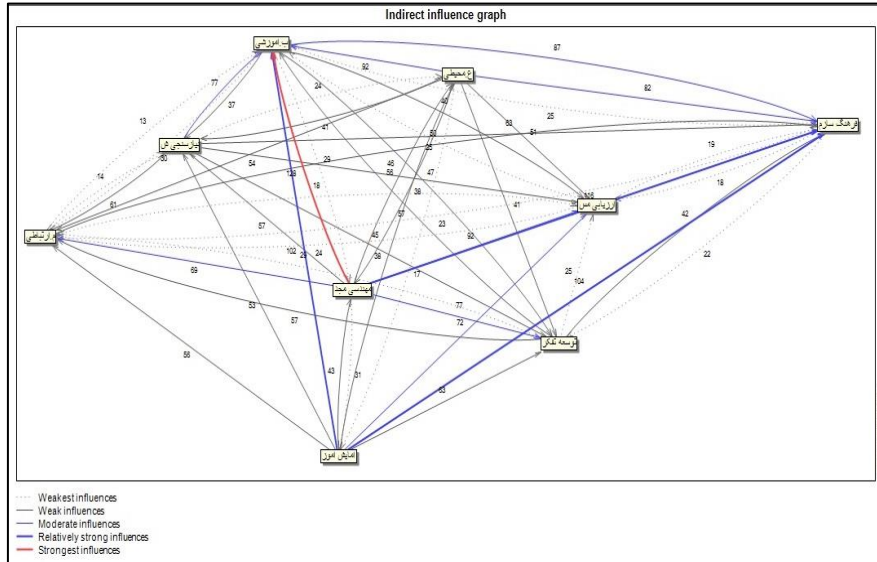
-
1. Lawshe
 2. Content Validity Ratio (CVR)
 3. Content validity index (CVI)

جدول ۱. کدگذاری انتخابی

کد انتخابی	کد محوری	کد باز		
آمایش آموزش عالی	اصلاح فرایندها	انتخاب مدیران آموزشی متناسب با منطقه‌بندی	Q1	
		ساماندهی واحدهای آموزش عالی	Q2	
		رتبه‌بندی مجدد و اعتبارسنجی مؤسسات آموزش عالی کشور	Q3	
	تثبیت عملکرد	تدوین نظام جامع آموزش عالی	Q4	
		توجه به عوامل ارتقادهنده اشتغال‌پذیری	Q5	
نیازسنجی شغلی و مهارتی	تعیین مهارت‌های مورد نیاز	تدوین مهارت‌های مورد نیاز مدیران	Q6	
		تطبیق فرد با شغل در سطوح مختلف	Q7	
		طبقه‌بندی وظایف مدیران آموزشی	Q8	
	تعیین صلاحیت‌های شغلی	ایجاد شرح شغل مدون برای مدیران	Q9	
		توانمندسازی مدیران آموزشی بر اساس نیازها	Q10	
		تعیین نیاز بر اساس وظایف کارکنان	Q11	
	فردی	تناسب شغل با تحصیلات	Q12	
		تناسب شغل با مهارت	Q13	
		تناسب شغل با انگیزه و علاقه مدیران	Q14	
		تناسب شغل با روحیه اخلاقی و شخصیتی	Q15	
	توسعه مهارت‌های ارتباطی	ارتباط با کارکنان	توجه مدیران به زندگی کاری کارکنان	Q16
			آگاهی‌بخشی به کارکنان سازمان	Q17
ایجاد رابطه دوستان با کارکنان			Q18	
مشارکت فعال با کارکنان		تشریح روش‌های انجام کار برای کارکنان	Q19	
		ایجاد سیستم تبادل نظر با کارکنان	Q20	
		اهتمام در ارتباط با مدیریت مشارکتی	Q21	
		مشارکت در فعالیت‌های روزانه کارکنان	Q22	
		مشارکت‌دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان	Q23	
مهارت‌های ارتباطی		توانمندی در ارتباط با گزارش‌نویسی روزانه	Q24	
		آشنایی با اصول و فنون سخنرانی	Q25	
		آشنایی با اصول نامه‌نگاری اداری	Q26	
		آشنایی با اصول نگارش مقالات شغلی	Q27	

کد انتخابی	کد محوری	کد باز		
برنامه‌ریزی آموزشی	تدوین طرح درس	فقدان عناوین آموزشی مدون	Q28	
		برون‌سپاری آموزش مدیران آموزشی	Q29	
		افزایش بودجه سالانه آموزش مدیران	Q30	
		تعیین محتوای آموزشی	Q31	
	الزامات حقوقی	تدوین آیین‌نامه آموزشی مدیران	Q32	
		ارزیابی مدیران بر اساس ساعات آموزشی	Q33	
		ملزم کردن مدیران به شرکت در دوره‌های آموزشی	Q34	
	ایجاد انگیزه آموزشی	ایجاد انگیزه در مدیران برای شرکت در دوره‌های آموزشی	Q35	
		اعطای مزایای شغلی در قبال ساعات آموزشی مدیران	Q36	
		شرکت منظم در دوره‌های آموزشی	Q37	
	تدوین برنامه آموزشی	تدوین برنامه آموزشی مدیران	Q38	
		تعیین تقویم آموزشی سالانه با زمان‌بندی دقیق	Q39	
		تدوین برنامه عملیاتی آموزش مدیران	Q40	
	ارتقای فرهنگ سازمانی	خلاصیت و نوآوری	توجه به ایده‌های خلاقانه در مدیران	Q41
			تجلیل و توجه به مدیران خلاق و نوآور	Q42
			ایجاد روحیه نواندیشی در مدیران	Q43
فرهنگ فردی		توجه به انضباط شخصی	Q44	
		ایجاد بینش آینده‌نگری در مدیران	Q45	
		ایجاد تعهد اجتماعی بالا در مدیران	Q46	
		کمک به افزایش اعتماد به نفس مدیران	Q47	
رضایت شغلی		توجه به عوامل افزایش‌دهنده رضایت شغلی مدیران آموزشی	Q48	
		اجرای طرح‌های رضایت شغلی	Q49	
		سنجش دوره‌ای رضایت شغلی مدیران	Q50	
حمایت مدیران ارشد		ارتباط مناسب با فرادستان	Q51	
		حمایت مدیران بالادستی از مدیران زیردستی	Q52	

کد انتخابی	کد محوری	کد باز	
	فرهنگ سازمانی	پیاده‌سازی فرهنگ رقابتی	Q53
		غنی‌سازی شغل در سازمان	Q54
		ایجاد حس رقابت مثبت در بین مدیران	Q55
عوامل محیطی	عوامل سخت‌افزاری	تناسب تجهیزات با نیازهای شغلی مدیران	Q56
		بهداشت کار	Q57
		مناسب‌بودن محیط کار از نظر بصری	Q58
		ایجاد شرایط خوب کاری	Q59
		توجه به عوامل ارگونومیکی در محیط کار	Q60
		عوامل نرم‌افزاری محیطی	استفاده از نرم‌افزارهای مونیتورینگ
	آموزش و توانمندسازی مدیران در استفاده از فناوری‌های جدید		Q62
	تجهیز سازمان به فناوری‌های جدید پشتیبان تصمیم‌گیری		Q63
	ارزیابی مستمر و مداوم	فرایندها	اصلاح فرایند ارزشیابی مدیران
ایجاد سیستم تنبیه و پاداش عادلانه			Q65
پیاده‌سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه و چندسطحی			Q66
شاخص‌ها		ایجاد تعادل و عدالت در وزندهی به شاخص‌های ارزیابی	Q67
		همسویی شاخص‌های ارزیابی مدیران با راهبردها و اهداف سازمانی	Q68
		بازنگری در شاخص‌های ارزیابی	Q69
توسعه تفکر راهبردی	برنامه‌ریزی راهبردی	آشنایی با مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی	Q70
		آشنایی با نحوه تدوین برنامه راهبردی	Q71
	اقدامات راهبردی	برنامه‌محوری در کلیه اقدامات	Q72
		داشتن برنامه عملیاتی متناظر با برنامه راهبردی	Q73
مهندسی مجدد	بسترسازی	تعیین اهداف کلیدی بهره‌وری مدیران آموزشی	Q74
		تشکیل هسته اصلی فرایندهای مهندسی مجدد	Q75
	اقدام و عمل	بررسی فرایندهای انتخابی و ارزیابی	Q76
		اجرای تغییرات سازمانی مورد نیاز	Q77
		ارزیابی مستمر پروژه مهندسی مجدد	Q78



شکل ۲. مدل ساختاری- تفسیری توسعه بهره‌وری مدیران مبتنی بر باز مهندسی و آمایش آموزش عالی

همچنین، بر اساس وزن‌دهی، میک‌مک، اولویت عوامل به دست آمده به شرح جدول ۳ است. با توجه به نتایج بیشترین اثر مربوط به مهندسی مجدد فرایندها، آمایش آموزش عالی و نیازسنجی شغلی و مهارتی است.

جدول ۳. وزن‌دهی مؤلفه‌ها

وزن	مؤلفه	ردیف
۱۹۶۹	مهندسی مجدد فرایندها	۱
۱۵۱۵	آمایش آموزش عالی	۲
۱۳۶۳	نیازسنجی شغلی و مهارتی	۳
۱۲۱۲	برنامه‌ریزی آموزشی	۴
۱۰۶۰	عوامل محیطی	۵
۱۰۶۰	توسعه تفکر راهبردی	۶
۷۵۷	توسعه مهارت‌های ارتباطی	۷
۶۰۶	ارتقای فرهنگ سازمانی	۸
۴۵۴	ارزیابی مستمر و مداوم	۹

بحث و نتیجه گیری

در نظام آموزش عالی بحث بهره‌وری جایگاه ویژه‌ای دارد بی‌شک یکی از مهم‌ترین اهداف در نظام آموزشی و اساساً هر سازمانی ارتقای سطح بهره‌وری آن است (کوتسی، ۲۰۱۹). بهره‌وری به عنوان یکی از شاخص‌های عملکرد مدیریتی از نشانه‌های موفقیت یک سازمان به حساب می‌آید (شیهان، فیل و هو، ۲۰۱۹). البته باید توجه داشت که موضوع بهره‌وری و ارتقای آن به عنوان یک معیار اقتصادی صرف مطرح نیست، بلکه با کلیه شئون اجتماعی، اقتصادی و فرهنگی یک جامعه در ارتباط است. همچنین، عامل بهره‌وری معیاری برای ارزیابی عملکرد و تعیین میزان موفقیت یا ناکامی در رسیدن به اهداف سازمان با صرف حداقل منابع نیز محسوب می‌شود (کوتسی، ۲۰۱۹). حال باید توجه داشت که میزان بهره‌وری متأثر از عوامل متعددی است (شیهان، فیل و هو، ۲۰۱۹)، و بر همین اساس، به نظر می‌رسد بهره‌وری مدیران آموزش عالی کشور نیز متأثر از عوامل متعددی است. برای شناسایی عوامل یادشده، محقق بر آن شد در تحقیق پیش رو با مصاحبه عمیق با خبرگان و تحلیل نظرات آنان، به شناسایی این عوامل به ویژه با تأکید بر بازمهندسی و آمایش آموزش عالی بپردازد و به نتایجی دست یافت که در ادامه، مورد بحث قرار می‌گیرد.

بر اساس تحلیل داده‌های تحقیق، مشخص شد یکی از عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران آموزش عالی را مهندسی مجدد فرایندها تشکیل می‌دهد. با مهندسی مجدد فرایندها و اقداماتی مانند تعیین اهداف کلیدی بهره‌وری مدیران آموزشی، تشکیل هسته اصلی فرایندهای مهندسی مجدد، بررسی فرایندهای انتخابی و ارزیابی، اجرای تغییرات سازمانی مورد نیاز و در نهایت ارزیابی مستمر پروژه مهندسی مجدد، علاوه بر بسترسازی و اقدام در جهت فرایند مهندسی مجدد، بهره‌وری مدیران دانشگاهی را نیز ارتقا بخشید. در همین راستا، عامل آمایش آموزش عالی نیز به عنوان دیگر عامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران دانشگاهی شناسایی شد. باید توجه داشت آمایش سرزمین در واقع شامل اقدامات ساماندهی و نظام‌بخشی به فضای طبیعی، اجتماعی و اقتصادی در سطوح ملی و منطقه‌ای است که بر اساس تدوین اصلی‌ترین جهت‌گیری‌های توسعه بلندمدت کشور در قالب تلفیق برنامه‌ریزی‌هایی از بالا و پایین و با تکیه بر قابلیت‌ها، توانمندی‌ها و محدودیت‌های منطقه‌ای در یک

برنامه‌ریزی هماهنگ و بلندمدت صورت می‌گیرد. بر همین اساس، دانشگاه‌ها نیز به عنوان قطب‌های علمی کشور باید در برنامه‌ریزی‌های بلندمدت کشور مورد توجه قرار گرفته و برای آن‌ها نیز آمایش مناسبی صورت پذیرد به گونه‌ای که با توجه به موقعیت‌های جغرافیایی و محیطی مختلف در همه استان‌های ایران، رشته‌های خاصی در آنجا تمرکز یابند. برای مثال، استان‌های صنعتی ایران مانند تهران، البرز، مرکزی و ... نیاز بیشتری به مدیران صنعتی و همچنین مهندسی‌ن متبخر در رشته‌های مختلف دارند و لذا در دانشگاه‌های این شهرها باید رشته‌های یادشده بیشتر مورد توجه قرار گیرند. به هر حال، به منظور آمایش بهتر آموزش عالی در ایران باید انتخاب مدیران آموزشی متناسب با منطقه‌بندی صورت گرفته و ساماندهی واحدهای آموزش عالی، رتبه‌بندی مجدد و اعتبارسنجی مؤسسات آموزش عالی کشور، تدوین نظام جامع آموزش عالی و توجه به عوامل ارتقادهنده اشتغال پذیری به نحو احسن صورت پذیرد.

در ادامه مشخص شد عوامل نیازسنجی شغلی و مهارتی، برنامه‌ریزی آموزشی و عوامل محیطی نیز از دیگر عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران آموزشی کشور محسوب می‌شوند. در زمینه نیازسنجی شغلی و مهارتی باید مدیران و مسئولان ارشد آموزش عالی کشور به منظور انتخاب و انتصاب بهتر مدیران در دانشگاه‌ها و متعاقب آن، ارتقای بهره‌وری آنان اقداماتی از قبیل تدوین مهارت‌های مورد نیاز مدیران، تطبیق فرد با شغل در سطوح مختلف و طبقه‌بندی وظایف مدیران آموزشی صورت دهند، تا بدین طریق مهارت‌های مورد نیاز مدیران دانشگاهی مشخص شوند. سپس، با ایجاد شرح شغل مدون برای مدیران، توانمندسازی مدیران آموزشی بر اساس نیازها و تعیین نیاز بر اساس وظایف کارکنان دانشگاهی، زمینه تعیین صلاحیت‌های شغلی را فراهم کرد و در نهایت، با انتخاب و گزینش مدیران و کارکنان آموزش عالی بر اساس معیارهایی از قبیل تناسب شغل با تحصیلات، تناسب شغل با مهارت، تناسب شغل با انگیزه و علاقه مدیران و تناسب شغل با روحیه اخلاقی و شخصیتی افراد، بسترهای لازم برای ارتقای بهره‌وری مدیران را فراهم کنند. علاوه بر این، ضرورت دارد برنامه‌ریزی مناسب آموزشی برای رشته‌های مختلف دانشگاهی انجام پذیرد. بنابراین، تعریف و تدوین عناوین آموزشی مدون، برون‌سپاری آموزش مدیران آموزشی، افزایش بودجه سالانه آموزش مدیران و تعیین محتوای آموزشی می‌تواند به عنوان مقدمه برنامه‌ریزی آموزشی در قالب تدوین طرح

درس مد نظر قرار بگیرد. همچنین، باید با تدوین الزامات حقوقی مختلف مانند تدوین آیین‌نامه آموزشی مدیران، ارزیابی مدیران بر اساس ساعات آموزشی و ملزم کردن مدیران به شرکت در دوره‌های آموزشی، از نظر حقوقی نیز هیچگونه فقدانی احساس نشود. در همین راستا، ایجاد انگیزه آموزشی نیز می‌تواند مفید بوده و بر برنامه‌ریزی آموزشی و معاقب آن ارتقای بهره‌وری مدیران دانشگاهی مؤثر باشد، زیرا بدون انگیزه کافی نمی‌توان انتظار داشت که مدیران با عشق و علاقه به انجام وظایفشان بپردازند؛ بنابراین راهکارهایی مانند ایجاد انگیزه در مدیران برای شرکت در دوره‌های آموزشی، اعطای مزایای شغلی در قبال ساعات آموزشی مدیران و شرکت منظم در دوره‌های آموزشی می‌تواند مؤثر واقع شود. در نهایت، آخرین مرحله در فرایند برنامه‌ریزی آموزشی را تدوین برنامه آموزشی تشکیل می‌دهد که بدین منظور باید با تدوین برنامه آموزشی مدیران، تعیین تقویم آموزشی سالانه با زمان‌بندی دقیق و تدوین برنامه عملیاتی آموزش مدیران، علاوه بر ارتقای برنامه‌ریزی آموزشی در دانشگاه‌ها، بهره‌وری مدیران این مراکز را نیز افزایش داد. در رابطه با عوامل محیطی به عنوان دیگر عامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران آموزش عالی کشور نیز باید گفت به طور کلی، عوامل سخت‌افزاری محیطی و نرم‌افزاری محیطی وجود دارد که باید مد نظر قرار بگیرند. در عوامل سخت‌افزاری محیطی می‌توان به تناسب تجهیزات با نیازهای شغلی مدیران، بهداشت کار، مناسب بودن محیط کار از نظر بصری، ایجاد شرایط خوب کاری و توجه به عوامل ارگونومیک در محیط کار اشاره داشت و در عوامل نرم‌افزاری محیطی، مؤلفه‌هایی مانند استفاده از نرم‌افزارهای مونیتورینگ، آموزش و توانمندسازی مدیران در استفاده از فناوری‌های جدید و تجهیز سازمان به فناوری‌های جدید پشتیبان تصمیم‌گیری باید مد نظر قرار بگیرند.

یکی دیگر از عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران آموزش عالی کشور که در تحقیق پیش رو شناسایی شد، عامل توسعه تفکر راهبردی بود. نتیجه پژوهش حاضر با نتیجه تحقیق موسوی و همکاران (۱۳۹۷) همسو بود. موسوی و همکاران (۱۳۹۷) نیز دریافتند عواملی چون نداشتن چشم‌انداز دوربرد در مدیریت و روشن نبودن مأموریت‌های سازمان از عوامل چالشی در بهره‌وری مدیران دانشگاهی است. در این زمینه، لازم به توضیح است که در محیط متلاطم و رقابتی امروزی، نداشتن برنامه

راهبردی برای سازمان و نیز دیدگاه بلندمدت مدیران می‌تواند عامل مضر و مخربی در راستای دستیابی به اهداف سازمانی تلقی شود، لازم به ذکر است که در برنامه‌های کوتاه‌مدت و مقطعی، چشم‌انداز آینده سازمان مشخص نمی‌شود، بلکه تمرکز بر انجام فعالیت‌های کوتاه‌مدت و دستیابی به اهداف برنامه عملیاتی است در حالی که با تدوین برنامه راهبردی و اجرای بهینه اقدامات راهبردی در سازمان‌ها از جمله دانشگاه‌ها، می‌توان امیدوار بود که سازمان در آینده می‌تواند به جایگاه بهتری دست یابد. بر این اساس، باید با آموزش مدیران دانشگاهی و آشناکردن آنان با مدل‌های برنامه‌ریزی راهبردی و نیز آشنایی با نحوه تدوین برنامه راهبردی، زمینه تدوین برنامه راهبردی برای دانشگاه فراهم شده و متعاقب آن با برنامه‌محوری در کلیه اقدامات و داشتن برنامه عملیاتی متناظر با برنامه راهبردی، اقدامات راهبردی مناسبی در راستای برنامه راهبردی تدوین شده، صورت پذیرد. علاوه بر توسعه تفکر راهبردی در دانشگاه‌های کشور، به نظر می‌رسد که ارتقای فرهنگ سازمانی نیز یکی دیگر از عوامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران این مراکز باشد که این نتیجه با نتیجه تحقیق موسوی و همکاران (۱۳۹۷) همسو بود. موسوی و همکاران (۱۳۹۷) به این نتیجه رسیدند که عواملی مانند کمبود اخلاق کاری در کارکنان، فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان و کمرنگ‌شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان از عوامل چالش‌زا در بهره‌وری مدیران دانشگاهی محسوب می‌شوند. بر این اساس، ضرورت دارد فرهنگ سازمانی حاکم بر دانشگاه‌های کشور مبتنی بر عواملی همچون ارتقای خلاقیت و نوآوری، ارتقای فرهنگ فردی و رضایت شغلی، حمایت مدیران ارشد و در نهایت پیاده‌سازی فرهنگ رقابتی، غنی‌سازی شغلی در سازمان و ایجاد حس رقابت مثبت میان مدیران باشد. در این راستا، به نظر می‌رسد که مؤلفه‌هایی مانند توجه به ایده‌های خلاقانه در مدیران، تجلیل و توجه به مدیران خلاق و نوآور، ایجاد روحیه نواندیشی در مدیران، توجه به انضباط شخصی مدیران، ایجاد بینش آینده‌نگری در مدیران، ایجاد تعهد اجتماعی بالا در مدیران، کمک به افزایش اعتماد به نفس مدیران، توجه به عوامل افزایش‌دهنده رضایت شغلی مدیران آموزشی، اجرای طرح‌های رضایت شغلی در دانشگاه‌ها، سنجش دوره‌ای رضایت شغلی مدیران، ارتباط مناسب مدیران با فرادستان و حمایت مدیران بالادستی از مدیران زیردستی می‌تواند زمینه‌ساز ارتقای فرهنگ سازمانی در راستای ارتقای بهره‌وری مدیران آموزشی عالی در ایران باشد.

توسعه مهارت‌های ارتباطی دیگر عامل شناسایی شده به عنوان عامل مؤثر بر توسعه بهره‌وری در مدیران آموزش عالی را تشکیل می‌داد. موسوی و همکاران (۱۳۹۷) همسو با پژوهش حاضر نشان دادند عواملی چون فقدان اعتماد میان مدیران و کارکنان و کم‌رنگ‌شدن نظام مشارکت کارکنان در درون سازمان، از عوامل چالش‌زا در بهره‌وری مدیران دانشگاهی محسوب می‌شوند. بر کسی پوشیده نیست که منابع انسانی مهم‌ترین منبع سازمانی در هر سازمانی را تشکیل می‌دهند و سازمان‌های آموزشی مانند دانشگاه‌ها و سایر مؤسسات آموزش عالی نیز از این قاعده مستثنا نیستند. حال آنکه، برای افزایش احتمال دستیابی به اهداف سازمانی، باید ارتباط مناسبی میان تمامی اعضای سازمان به ویژه ارتباط مدیران با کارکنان و سایر مدیران وجود داشته باشد که بدین منظور باید کارکنان و مدیران سازمان از مهارت‌های ارتباطی مناسبی برخوردار باشند. با توجه به یافته‌های تحقیق، می‌توان مهارت‌های ارتباطی را در سه عامل ارتباط با کارکنان شامل توجه مدیران به زندگی کاری کارکنان، آگاهی‌بخشی به کارکنان سازمان و ایجاد رابطه دوستی با کارکنان؛ عامل مشارکت فعال با کارکنان شامل مولفه‌های تشریح روش‌های انجام کار برای کارکنان، ایجاد سیستم تبادل نظر با کارکنان، اهتمام در ارتباط با مدیریت مشارکتی، مشارکت در فعالیت‌های روزانه کارکنان و مشارکت دادن کارکنان در تصمیم‌گیری‌های سازمان و در نهایت، عامل مهارت‌های ارتباطی به صورت کلی شامل مؤلفه‌های توانمندی در ارتباط با گزارش‌نویسی روزانه، آشنایی با اصول و فنون سخنرانی، آشنایی با اصول نامه‌نگاری اداری و آشنایی با اصول نگارش مقالات شغلی طبقه‌بندی کرد که باید مدیران دانشگاهی کشور به منظور ارتقای بهره‌وری خود، عوامل و مؤلفه‌های یادشده را در خویش تقویت کنند. در نهایت، آخرین عامل مؤثر بر بهره‌وری مدیران دانشگاهی کشور را ارزیابی مستمر و مداوم تشکیل می‌داد. بر کسی پوشیده نیست که ارزیابی یکی از اصلی‌ترین وظایف مدیران را تشکیل می‌دهد و در سایه این وظیفه است که مدیران درمی‌یابند که کارکنانشان در اجرای وظایف خود تا چه حد به طور موفقیت‌آمیز عمل کرده‌اند. همچنین، نتیجه ارزیابی نشان می‌دهد مدیران در دستیابی به اهداف سازمانی تا چه حد موفق بوده‌اند. بنابراین، مدیران دانشگاه‌های کشور باید به منظور ارتقای بهره‌وری خود، ارزیابی مستمر و مداوم کارکنان و نیز برنامه‌های خود را در دستور کار قرار داده و دائماً به این

موضوع پردازند. حال آنکه، برای انجام فرایند ارزیابی مستمر و مداوم توسط مدیران دانشگاهی، ضرورت دارد که فرایندهای ارزیابی و شاخص‌های مد نظر در ارزیابی به صورت مشخص و بدون ابهام تدوین و تعریف شود تا هم مدیران بدانند که چه چیز را می‌خواهند بسنجند و هم کارکنان بدانند که از آنان چه انتظاری می‌رود. بدین منظور ضروری است با اصلاح فرایند ارزشیابی مدیران، ایجاد سیستم تنبیه و پاداش عادلانه و پیاده‌سازی ارزیابی ۳۶۰ درجه و چندسطحی، فرایندهای ارزیابی تدوین شده و متعاقب آن با ایجاد تعادل و عدالت در وزندهی به شاخص‌های ارزیابی، همسویی شاخص‌های ارزیابی مدیران با راهبرها و اهداف سازمانی و بازنگری در شاخص‌های ارزیابی، شاخص‌های ارزیابی تدوین شوند. با انجام مراحل یادشده، مدیران دانشگاهی می‌توانند ارزیابی مستمر و مداوم را به نحو مطلوب انجام داده و در صورت لزوم، اقدام به اصلاح برنامه‌ها و یا سایر اقدامات اصلاحی در مسیر ارتقای بهره‌وری همچون اجرای برنامه‌های توانمندسازی و آموزشی برای کارکنان، به کارگیری و استخدام متخصصان مورد نیاز و ... کنند.

در نهایت، و با تحلیل میک مک مشخص شد که از عوامل شناسایی شده، عوامل مهندسی مجدد فرایندها، آمایش آموزش عالی و نیازسنجی شغلی و مهارتی در منطقه نفوذی، عوامل محیطی، توسعه تفکر راهبردی، توسعه مهارت‌های ارتباطی و ارزیابی مستمر و مداوم در منطقه خودمختار (مستقل) و برنامه‌ریزی آموزشی و ارتقای فرهنگ سازمانی در منطقه وابسته قرار دارند، بنابراین، باید مدیران در اجرای راهکارهای مربوط به هر عامل، منطقه قرارگیری عامل را نیز مد نظر قرار دهند تا بتوانند بهتر به انجام آن‌ها اقدام کنند. همچنین، با وزندهی به عوامل یادشده مشخص شد به منظور ارتقای بهره‌وری مدیران دانشگاهی کشور به ترتیب عوامل مهندسی مجدد فرایندها، آمایش آموزش عالی، نیازسنجی شغلی و مهارتی، برنامه‌ریزی آموزشی، عوامل محیطی، توسعه تفکر راهبردی، توسعه مهارت‌های ارتباطی، ارتقای فرهنگ سازمانی و در نهایت، ارزیابی مستمر و مداوم از اولویت بالاتری برخوردارند. بنابراین، پیشنهاد می‌شود مدیران و دست‌اندرکاران ارتقای بهره‌وری مدیران آموزش عالی، به منظور افزایش بهره‌وری این مدیران علاوه بر منطقه قرارگیری عوامل، ترتیب اولویت آن‌ها را نیز مد نظر قرار داده و تأکید بر عوامل را بر اساس ترتیب اهمیت آن‌ها قرار دهند.

منابع

- ستاری، عباس، و عبدالحی، مجبویه (۱۳۹۷). رابطه بین هوش سازمانی و یادگیری سازمانی با بهره‌وری در ادارات آموزش و پرورش شهر تهران. *تحقیقات مدیریت آموزشی*، ۸(۳۲)، ۷۵-۹۴.
- عبدالحی، حسین (۱۳۹۱). چالش‌های سنجش بهره‌وری آموزشی اعضای هیأت علمی دانشگاه‌ها. *اندازه‌گیری تربیتی*، ۲(۷)، ۱۷۱-۱۳۹.
- عطاپور، هاشم، و حمدی‌پور، افشین، و شناور، نجیبه (۱۳۹۸). مروری بر ورودی‌ها، خروجی‌ها، روش‌های به‌کاررفته برای ارزیابی بهره‌وری پژوهشی در ایران و جهان. *اولین همایش ملی ارزیابی علم، ارزیابی پژوهش‌های علمی (مسائل، ابزار و روش‌ها)*. کرمان، دانشگاه شهید باهنر کرمان
- موسوی، سیدحسین، فرح‌اللهی، مهران، سعیدی‌پور، بهمن، و طالبی، بهمن (۱۳۹۷). چالش‌های بهره‌وری مدیران دانشگاه‌های باز و از دور با ارائه مدل و راهبردهای اصلاحی، *راهبردهای آموزش در علوم پزشکی*، ۱۱(۴)، ۸۸-۹۵.
- Abdellatif, M., Salah Farhan, M., & Saeed Shehta, N. (2018). Overcoming business process reengineering obstacles using ontology-based knowledge map methodology. *Future Computing and Informatics Journal*, 3(1), 7-28.
- Ayanda, O. J., & Danlami Sani, A. (2019). An Evaluation of Strategic Human Resource Management (SHRM) Practices in Nigerian Universities: The Impact of Ownership Type and Age. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 32(6).
- Coetsee, L. D. (2019). *Peak performance and educational productivity (a practical guide for the creation of a motivating climate)*. 2nd ed. Potchefstroom: Van Schaik.
- Guner, N., Parkhomenko, A., & Ventura, G. (2018). Managers and productivity differences. *Review of Economic Dynamics*, 29, 256-282.
- Malmir, A., Khalil, K., & Damirchi, Q. V. (2018). Classifying the effective factors on productivity of human resources by using AHP and TOPSIS Methods. *Kuwait Chapter of Arabian Journal of Business and Management Review*, 1(7), 67-83.
- Mapulanga, P. (2017). Changing economic conditions for libraries: Fundraising performance in the University of Malawi libraries. *Bottom Line: Managing Library Finances*, 26(2), 59 – 69.
- Perell, C., & Wright, S. (2019). Productivity in Chinese universities. *Sport Management*, 6, 87, 52-65.

- Sheehan, P., Maharaja, N., & Friedman, H. (2019). Employment and productivity benefits of enhanced educational outcomes: A preliminary modeling approach. *Adolescent Health*, 65(1), S44-S51.
- Taatila, V., & Down, S. (2016). Measuring entrepreneurial orientation of university students. *Education + Training*, 54(8/9), 744-760.
- Taylor, T., & McGraw, P. (2008). Exploring human sport management practices in nonprofit sport organization. *Sport Management Review*, 7, 229-251.